



Be the **Right ONE**

2022年3月期 中期経営計画

2019年5月8日
豊田通商株式会社

目次

1. 注力分野	P. 3
(1) アフリカ戦略	P. 4
(2) ネクストモビリティ戦略	P. 12
(3) 再生可能エネルギー戦略	P. 15
2. グローバル化とデジタル変革	P. 18
3. 財務方針・2022年3月期 定量目標	P. 23
4. 補足資料	P. 27



Be the **Right ONE**

1. 注力分野

- (1) アフリカ戦略
- (2) ネクストモビリティ戦略
- (3) 再生可能エネルギー戦略

(1)アフリカ戦略 ～6つの柱によるトヨタビジネスの強化～

6つの柱を軸に、アフリカでのトヨタビジネスの強化を図っていく

①
商品ラインアップ強化

②
KD(ノックダウン)
事業の推進

③
供給ネットワークの最適化

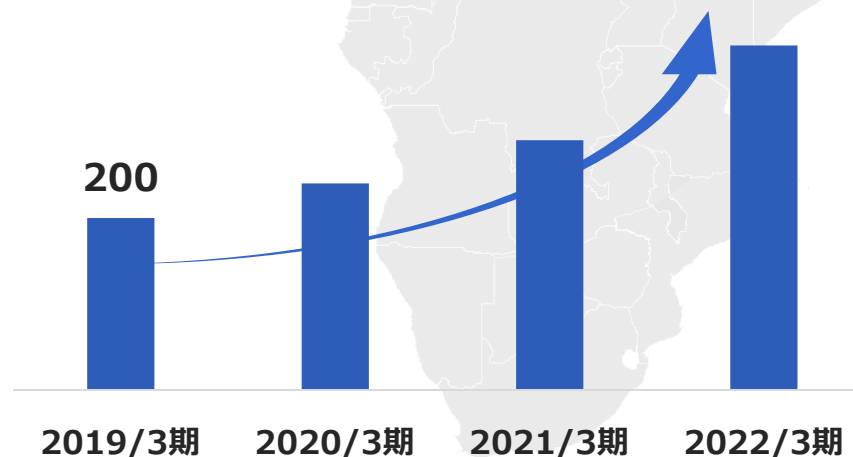
④
トータルフリートマネジメント
強化(B2B)

⑤
トヨタオペレーションの強化
(B2C)

⑥
バリューチェーン拡大

取り扱い台数目標イメージ

(単位：千台)



アフリカのGDP成長率の2倍以上の成長を目指す

(1) アフリカ戦略 ～6つの柱～

① 商品ラインアップ強化

トヨタ・スズキのアライアンスを活用した小型車ラインアップ大幅強化

・インドでのスズキOEM供給モデル

- Baleno
- Vitara Brezza
- Ciaz
- Ertiga



ピックアップ/SUV系車両強化

- ・ハイラックス、ランドクルーザー等

アフリカ向け特別仕様車導入

- ・モデルライフマネジメント強化

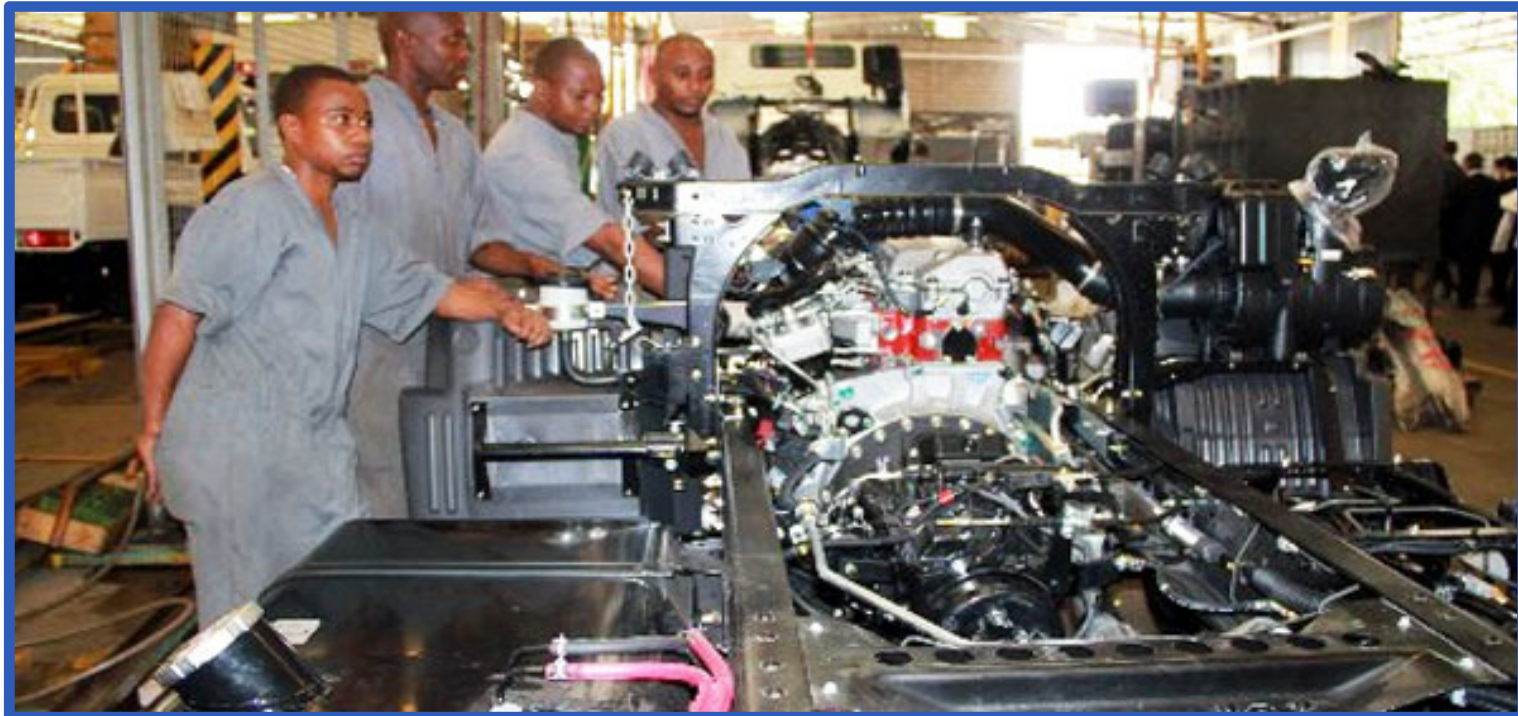


トヨタ・ハイラックス GR-S特別仕様車

(1)アフリカ戦略 ～6つの柱～

②KD（ノックダウン）事業の推進

アフリカ各国でQuick & Lightな小規模組立事業を拡大
各国市場規模、政府支援内容を踏まえ、組立形態/台数を迅速・柔軟に設定



ケニア組立工場

(1) アフリカ戦略 ~6つの柱~

③ 供給ネットワークの最適化

完成車供給の効率化

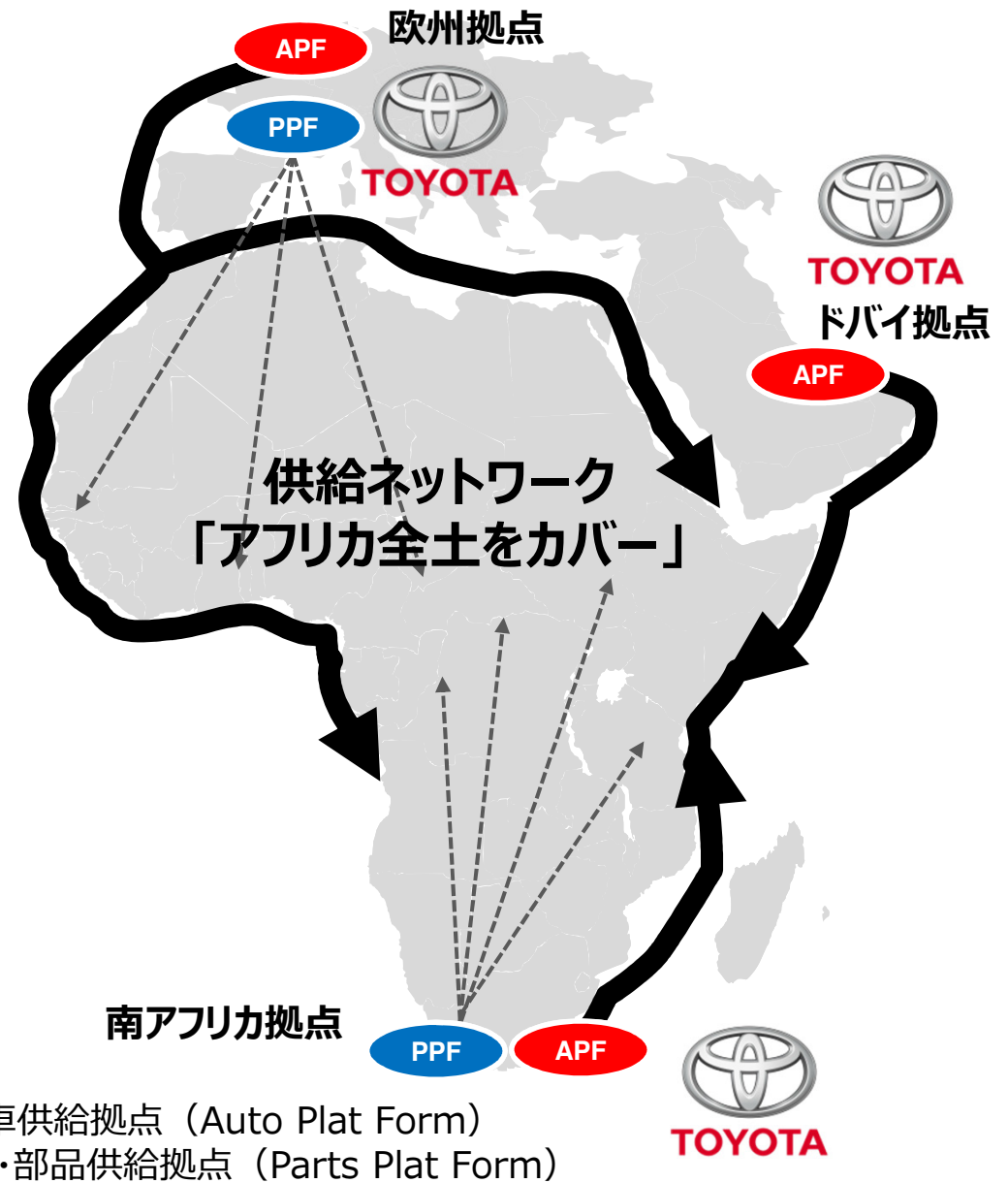
- ・ 3拠点(欧州、ドバイ、南アフリカ)での集中在庫
- ・ 納期改善、架装対応の強化

パーツ・部品供給の効率化

- ・ 2拠点(欧州、南アフリカ)での集中在庫
- ・ 供給効率、納期改善活動

販売ネットワーク拡大・効率化

- ・ 新車の3S店舗、認定2S/1S店舗の拡大
※3S：セールス、サービス、スペアパーツマネジメント



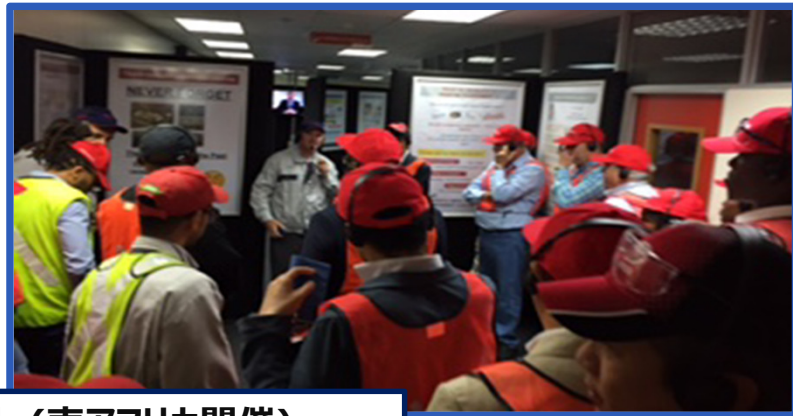
(1) アフリカ戦略 ~6つの柱~

④ トータルフリートマネジメント強化 (B2B)

お客様の声を基に、きめ細かいフリート顧客向けサービスを展開
「リテンション最大化」と「新規フリート獲得」



トヨタ・フリートイベント (南アフリカ開催)



フリート顧客向けカスタマイズ架装車

CONTRAT D'ENTRETIEN FLOTTE

VOUS GÉREZ UNE FLOTTE DE VÉHICULES TOYOTA ?

OPTÉZ POUR UN ENTRETIEN "CONSTRUCTEUR" OU "FULL MAINTENANCE"

LES + TOYOTA

- ECONOMIQUE → votre budget entretien/réparation est maîtrisé
- EFFICACE → un interlocuteur unique et un traitement prioritaire
- FLEXIBLE → des solutions sur-mesure adaptées à vos besoins

ESTIMATION GRATUITE ET PERSONNALISÉE

RENSEIGNEMENT AU 21 34 23 00

NOUVEAU Gestion en ligne des RDV Atelier 24h/24h www.toyota-ci.com

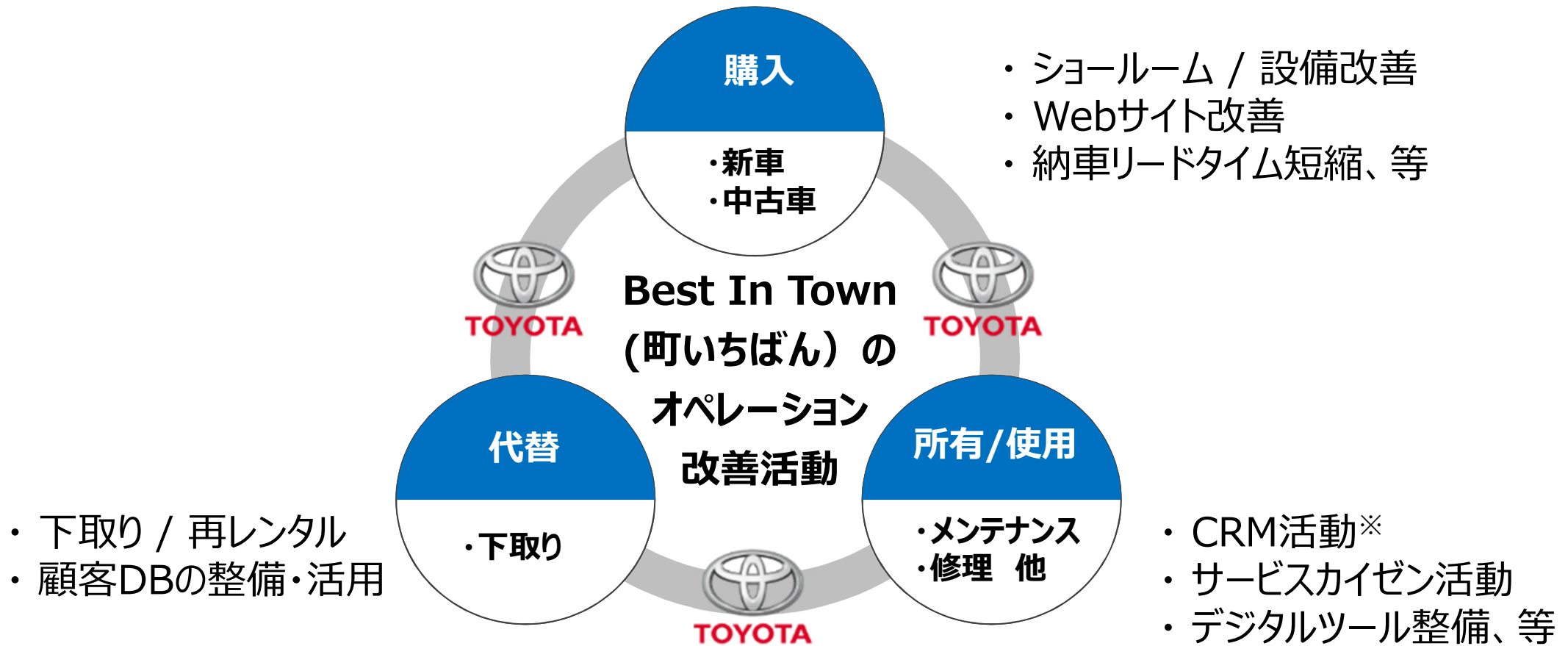
RÉVISEZ VOTRE IDÉE DU SERVICE

フリート顧客向けメンテナンス・パッケージ

(1) アフリカ戦略 ~6つの柱~

⑤ トヨタオペレーションの強化 (B2C)

自動車保有サイクルそれぞれの機会で、お客様へ最適なサービスを提供



※ CRM活動 : Customer Relationship Management活動の略

(1) アフリカ戦略 ~6つの柱~

⑥ バリューチェーン拡大

バリューチェーン拡大を通じて 将来の新車顧客獲得に向けたブランディング活動の推進



AUTOMARK店舗
(認定トヨタ中古車販売)



取扱汎用部品
(主にトヨタグループ製)



AutoFast店舗
(TOTALとの自動車メンテナンス事業)



LOXEAリース事業

TICAD7 (第7回アフリカ開発会議)

<議論の概要 (案) >

- ・ 民間セクターの育成とイノベーションを通じた、経済構造転換とビジネス環境・制度改善
- ・ 人間の安全保障のための強靱かつ持続可能な社会の推進
- ・ 平和と安全 (アフリカ自身による前向きな動きを後押し)

当社のポジション・役割

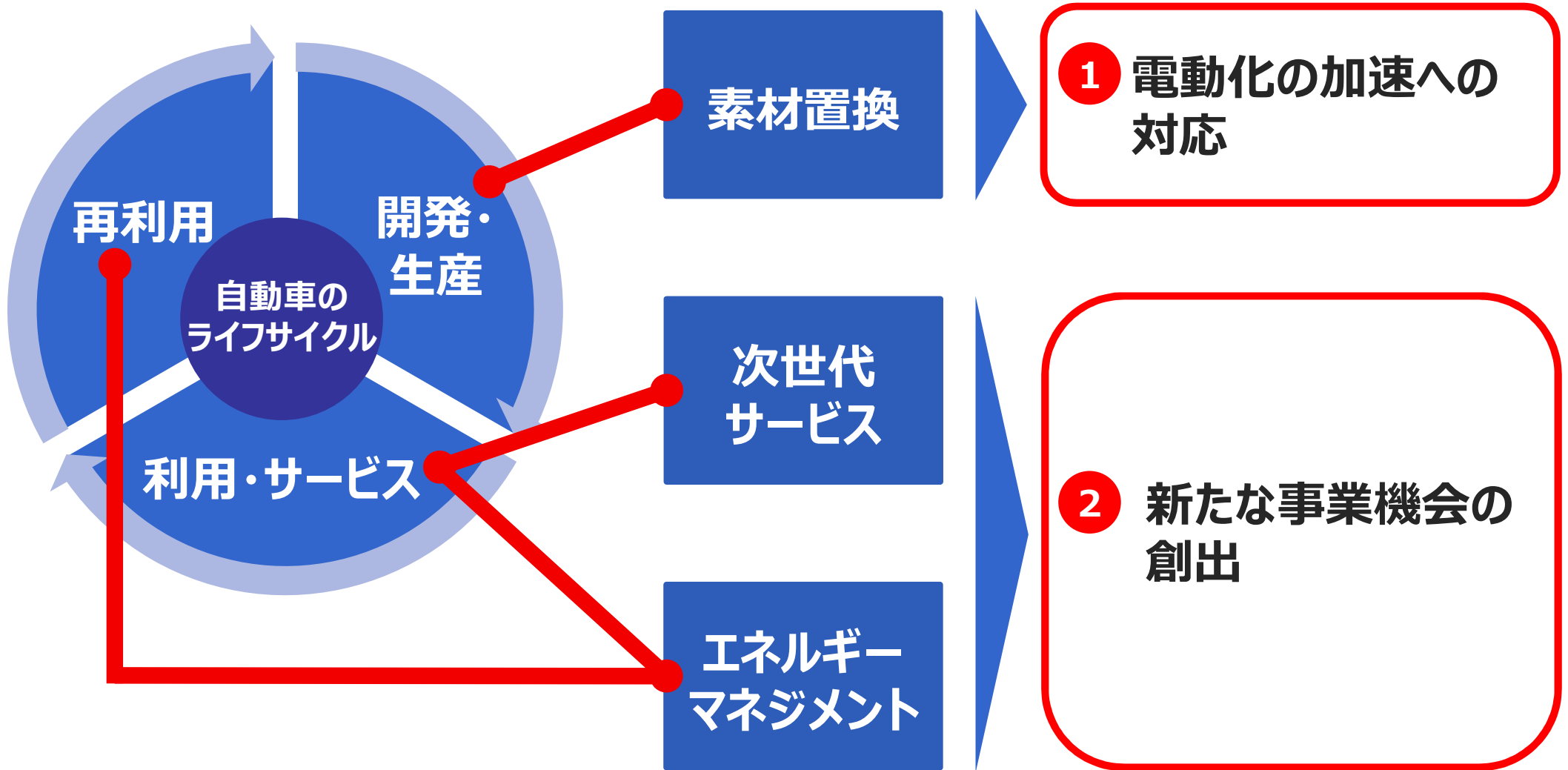
- ・ 経団連 (サブサハラ地域委員会) 委員長
- ・ 経済同友会 (アフリカ委員会) 委員長

With Africa, For Africa



「With Africa, For Africa」の精神にて、TICAD7に関しても積極的に関与していく

(2)ネクストモビリティ戦略 今後の取組方針



次世代モビリティ領域で持続的成長を可能とする新たなビジネスモデルを構築

(2)ネクストモビリティ戦略

①電動化の加速への対応 ～素材置換～

素材置換

➤ 拡大する自動車の電動化需要

新技術の手の内化

中国 自動車 市場

➤ 世界最大の市場規模

※19年見込み 28百万台（前年度並み）

➤ 大幅な伸びが見込まれる

新エネ車（PHV・EV・FCV）

※18年 125万台⇒19年見通 160万台

出典：マークラインズ

新技術の手の内化

例) モーター加工技術の手の内化



金型を内製し
モーターコアを製造



モーターコアを
各種モーターへ展開

国内に加え、電動化先進国の中国での取り組み強化

(2)ネクストモビリティ戦略

②新たな事業機会の創出 ～次世代サービス・エネルギーマネジメント～

次世代サービス

➤モビリティサービス領域の拡大

将来のモビリティサービスの基盤となる
インフラの整備 例) ソフトウェア無線配信

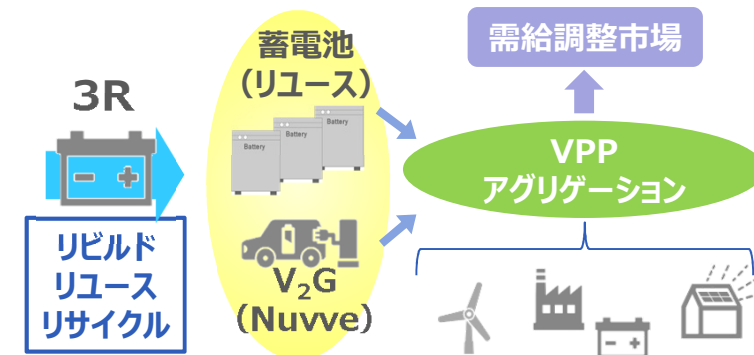
Over The Air



エネルギーマネジメント

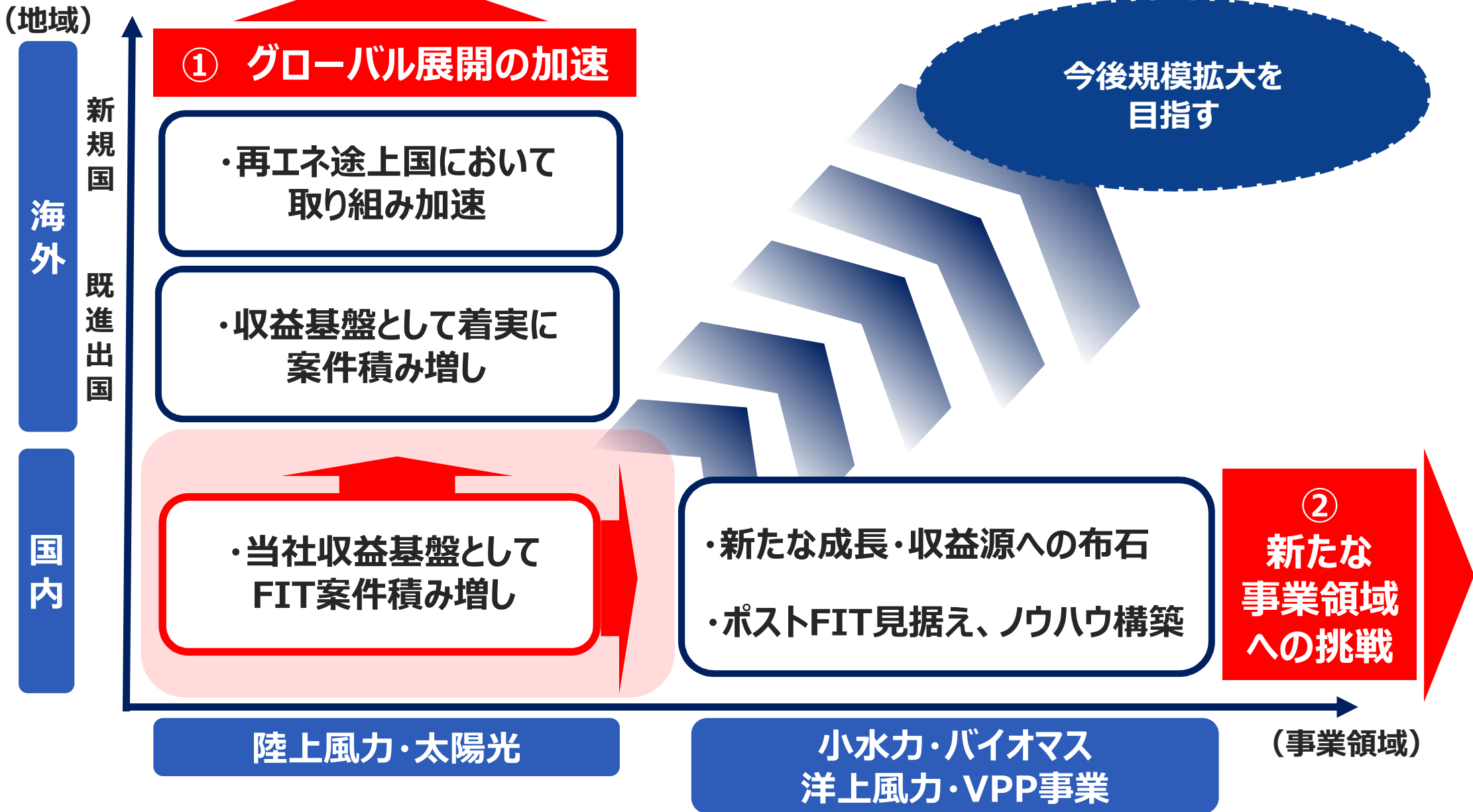
- 新エネ車の増加に伴う中古電池の再利用ニーズ
- クリーンエネルギー需要の高まり

電池3R（リビルド、リユース、リサイクル）
と再生可能エネルギーの掛け合わせ



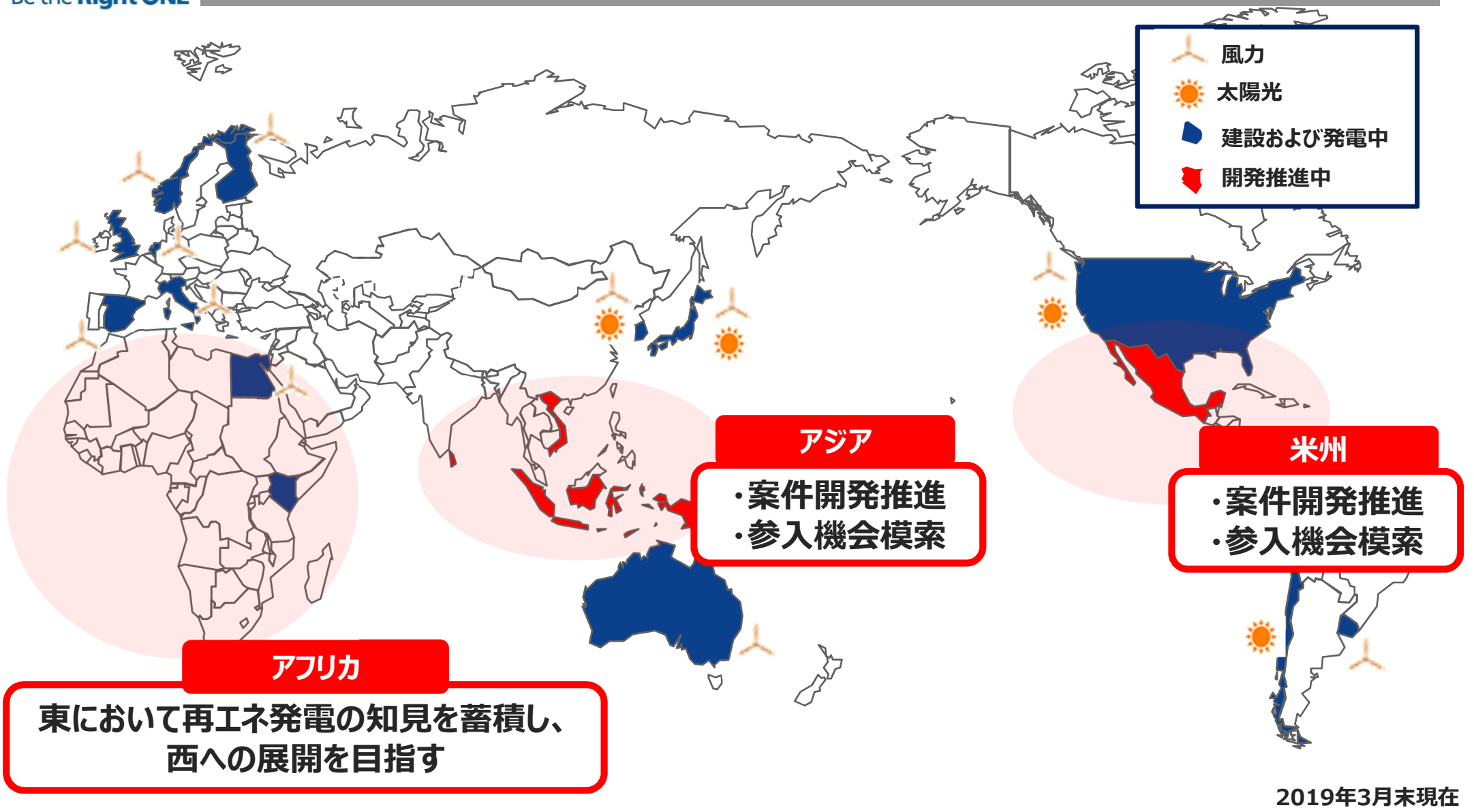
拡大が見込まれる市場へのアクセスに留まらず、強みを活かし市場創造

(3)再生可能エネルギー戦略 グローバル展開の加速、新たな事業領域への挑戦



(3)再生可能エネルギー戦略

①グローバル展開の加速



東において再エネ発電の知見を蓄積し、西への展開を目指す

アジア
・案件開発推進
・参入機会模索

米州
・案件開発推進
・参入機会模索

安定的な再生可能エネルギー発電をアフリカ諸国等、新しい地域で拡大

(3)再生可能エネルギー戦略

②新たな事業領域への挑戦

創る
(発電)

「安定・安価」な電源確保

洋上新法成立・環境整備

小水力発電事業

洋上風力事業

集める
整える
(調整)

新ビジネスの創出による再エネ補完と付加価値の向上

VPP事業

蓄電池併設型
送電事業

「創る」だけでなく「集める、整える」新ビジネスを創出



Be the **Right ONE**

2. グローバル化とデジタル変革

<グローバル化> 3つのグローバル化の推進

ビジネス

- 極を起点としたマーケットニーズの取り込み、ビジネス創造
- 特にアフリカ・中国・インドでの取り組み強化



人材・ Capability

Global D&I の推進と人材育成

多様な価値観を尊重する文化風土の醸成
グローバルに活躍できる人材の育成・登用

組織・ 仕組み

権限委譲の推進

「自律と自立」の確立 → 権限委譲の加速

「人材育成」と「仕組みづくり」により、海外地域発の「ビジネス」創造を目指す

<デジタル変革> デジタル変革に向けた仕組みづくり

社内改革

顧客価値向上

①

バリューチェーンのデジタル化
(業務付加価値向上)

③

新規事業／イノベーションの創出

デジタル変革

②

社内業務の自動化
(業務生産性向上)

④

既存事業のビジネスモデル改革

⑤ デジタルDNAの強化 (組織と人財)

今後3年間に於いて、デジタル変革対応に200億円程度を投資予定

当社の経営戦略体系における「グローバル化」「デジタル変革」の位置づけ



Be the Right ONE

当社Vision「Be the Right ONE」
 (お客様・パートナーにとっての“唯一無二の存在”)の実現を目指す

注力分野

アフリカ戦略

ネクスト
モビリティ戦略

再生可能
エネルギー戦略

打ち手

既存ビジネスの
伸長

極・地域発の
ビジネス創出

Global D&I
の推進

テクノロジーの
進化への対応

豊通グループウェイ

現地・現物・現実

商魂

チームパワー

打ち手実行
の切り口

CSR
マテリアリティ

打ち手を加速


グローバル化


デジタル変革

「豊通グループウェイ」を大切にしつつ「グローバル化」「デジタル変革」の推進により「打ち手」を加速

豊田通商グループのCSRマテリアリティ(重要課題)と当社関連事業

交通死傷者ゼロを目指し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献



トラック
隊列走行実証実験



エアバッグクッション
生産事業

クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車/工場・プラントCO₂を削減することで、低炭素社会移行に貢献



風力発電



リチウム資源開発

廃棄物を資源化することで、モノづくりを支え、循環型社会に貢献



廃車リサイクル



アルミ溶湯事業

豊田通商グループのCSRマテリアリティ

アフリカをはじめとした 開発途上国と共に成長し、事業を通じて社会的課題の解決に取り組む



港湾荷役クレーン



テクノパーク事業



● 社会課題の解決と
会社の成長を両立する最重要課題

● 会社の成長を支える土台となる
最重要課題



安全とコンプライアンスの遵守をビジネスの入口とし、社会に信頼される組織であり続ける



人権を尊重し、人を育て、活かし、「社会に貢献する人づくり」に積極的に取り組む

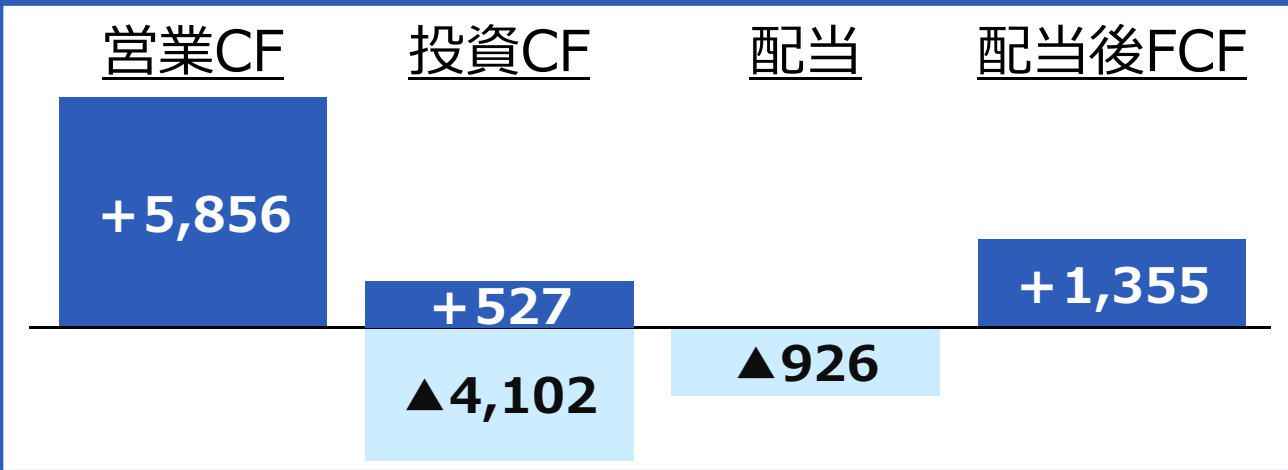
社会課題の解決をビジネスにつなげていく



Be the **Right ONE**

3. 財務方針・2022年3月期 定量目標

過去3年間の実績 (2017/3期 ～ 2019/3期)



中期経営計画 (2020/3期 ～ 2022/3期)



財務健全性

- Net DER : 1.0倍以内
- RA/RB : 1.0未満

投資方針

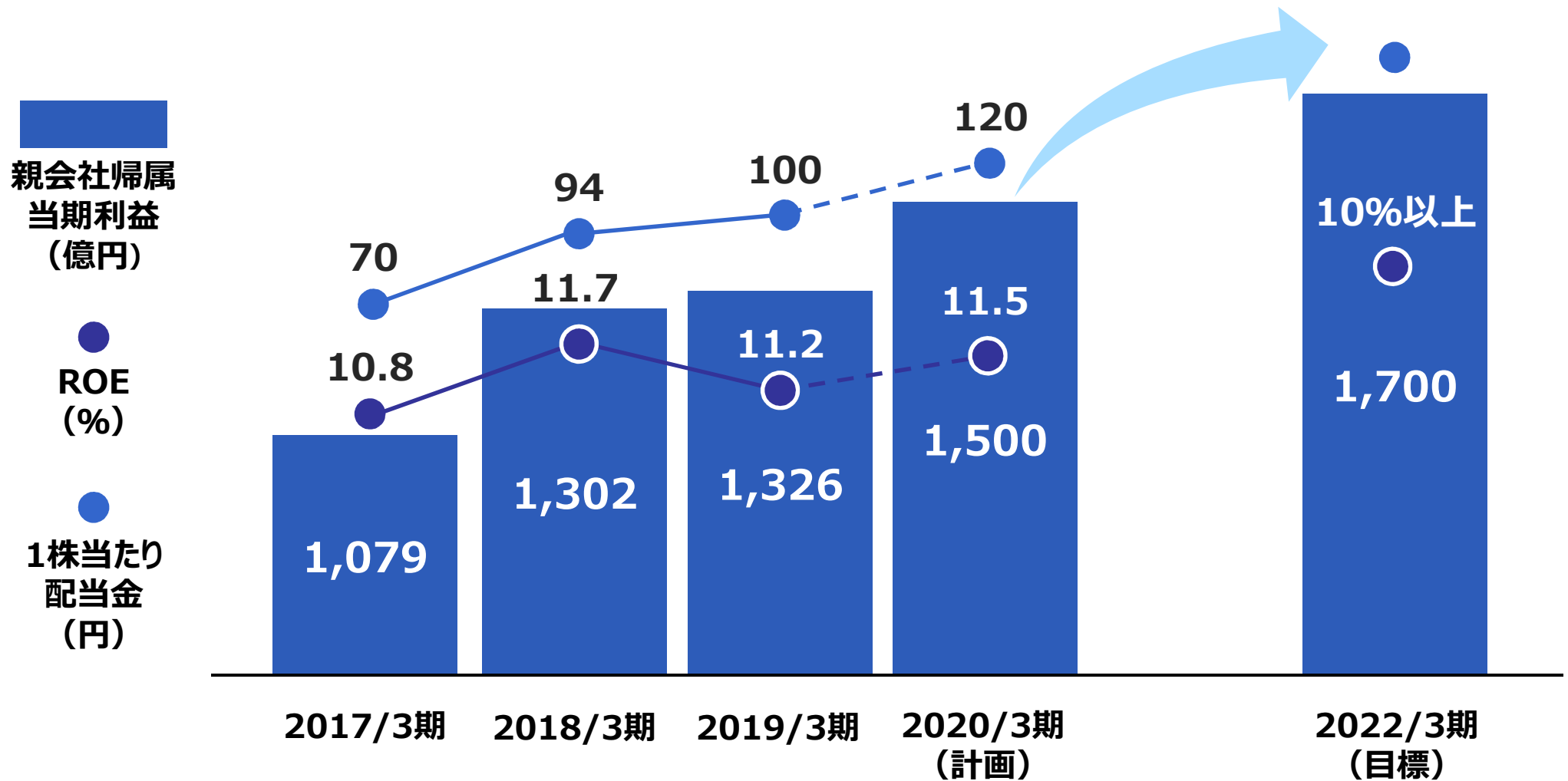
- 営業CFの範囲内での投資

配当方針

- 配当性向25%以上を基本方針とする
- 安定的な配当増額に努める

安定した財務基盤を確保するとともに、適切な成長投資と株主還元を行う

当期利益 / ROE / 1株当たり配当金



継続的な利益成長・増配を見込むとともに、資本効率を意識した事業運営を心掛ける

3つの事業領域毎の主な投資額

(単位：億円)

対象期間：20/3期～22/3期の3年間

Mobility

投資額 1,700～

注力分野

自動車販売・サービス
自動車生産・周辺事業
ネクストモビリティ対応



Resources & Environment

投資額 2,100～

注力分野

再生可能エネルギー
金属リサイクル
廃車リサイクル



Life & Community

投資額 700～

注力分野

医薬品
レジデンス
海外インフラ





Be the **Right ONE**

4. 補足資料

新経営体制 (6月定時株主総会後の予定)

社内取締役 7名



加留部 淳
会長



貸谷 伊知郎
社長/CEO



村田 稔
副社長
CTO



柳瀬 英喜
副社長



永井 康裕
CCO/CAO



富永 浩史
CSO/CIO
CTO補佐



岩本 秀之
CFO

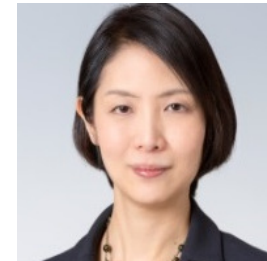
取締役： **11**名

社外取締役割合： **36.4%**

社外取締役 4名



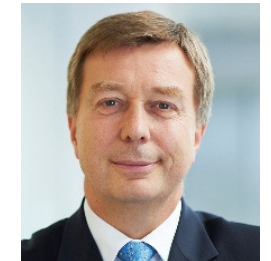
川口 順子



藤沢 久美



河本 邦仁

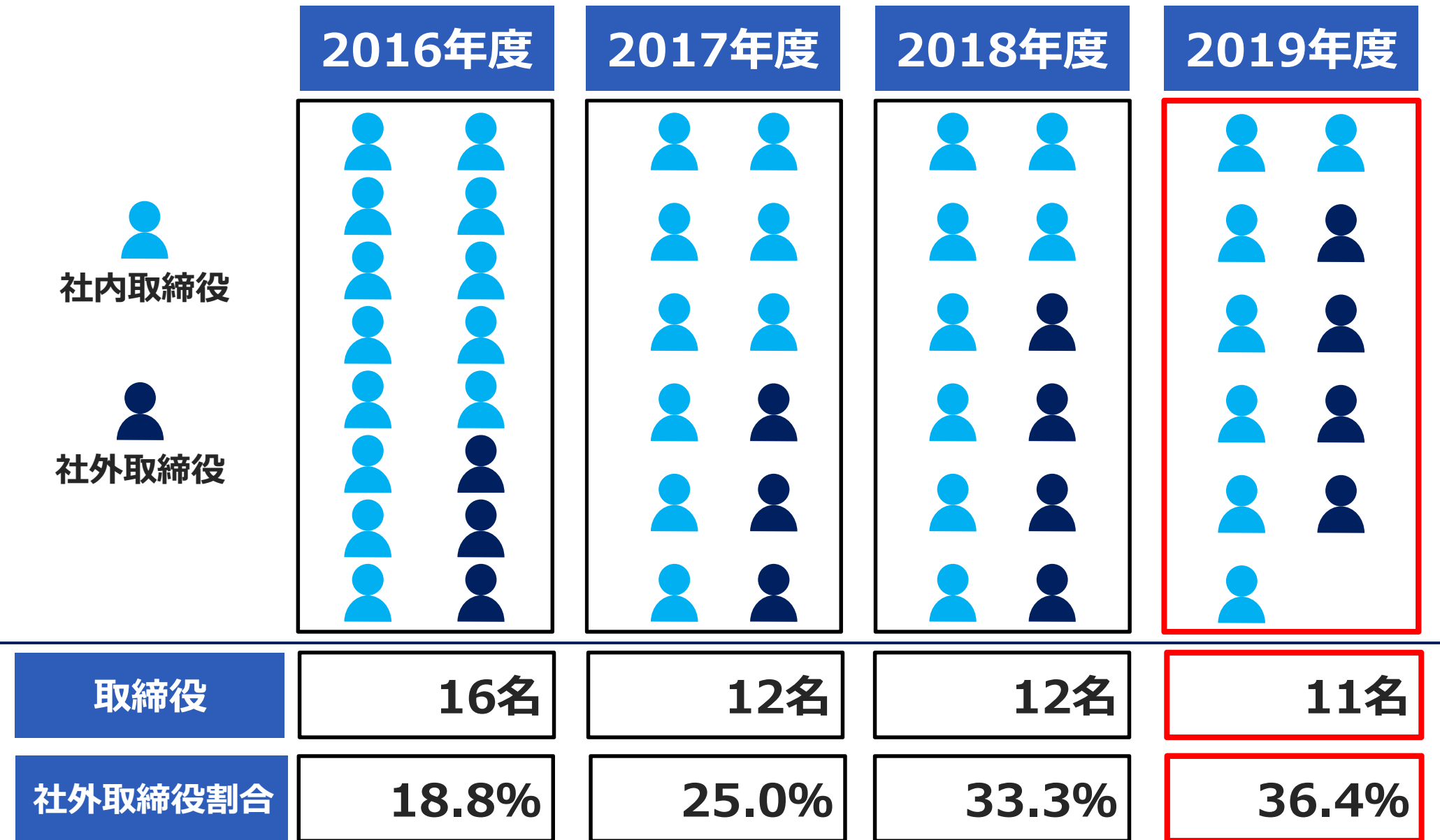


ディディエ ルロワ

全社 経営体制

- ① 経営体制のスリム化
- ② 経営に関する意思決定の質の向上
- ③ 若手人材の経営幹部への登用
- ④ グローバリゼーションへの対応

取締役会の体制推移



リスクマネジメント基本方針

◆ リスクアセットマネジメントの基本方針

- 1) リスク総量を体力の範囲内に収める
- 2) リスクに対する収益確保

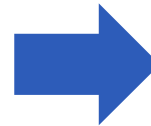
$$\text{リスクアセット(RA)} \leq \text{リスクバッファ(RB※1)}$$

$$\text{RVA※2} > 0 \quad (\text{税後利益} - \text{RA} \times 10\%)$$

※1 : RB = 株主資本 + その他資本の構成要素 + 貸倒引当金(流動) - のれん
 ※2 : RVA (Risk Adjusted Value Added)

<19/3期> = 速報ベース =

RA	RB
約 9,100億円	約 11,600億円
(参考)前年同期 RA : 約9,600、RB : 約11,400	



RA : RB比率 ⇒ 0.8 : 1

(参考)前年同期 0.8 : 1

RVA > 0

豊田通商株式会社 財務部 IR室

E-mail ttc_ir@pp.toyota-tsusho.com

東京

TEL 03-4306-8201

FAX 03-4306-8818

◆ 当プレゼンテーション資料は、豊田通商株式会社およびそのグループ会社の戦略・経営計画など、歴史的事実でない「将来に関する見通し」を含んでいません。係る将来に関する見通しは、現時点において入手可能な期待・見積り・予想に基づいており、その性質上、これらの期待・見積り・予想はリスクや不確実性を内在しております。従って、当社を取り巻く事業環境、将来の業績、経営結果、財務内容等は、係る将来に関する見通しにおいて明示的または黙示的に示される情報と大きく異なる結果となる可能性がありますことをご承知おきください。当社は、係る将来に関する見通しについて情報を更新または修正して公表する義務を負うものではありません。

◆ 当プレゼンテーション資料は、有価証券の募集・売出、販売、勧誘を目的とするものではありません。投資・その他のご判断にあたり、当資料の内容に全面的に依拠することはお控えくださいますよう、お願い申し上げます。